

Capacités évaluées :

Dossier 1 – LA COMPAGNIE AIR TAHITI NUI ET SON ENVIRONNEMENT	Niveau - Programme Thème - Question	Capacités
Questions obligatoires 1.1 Identifier les finalités d’Air Tahiti Nui. 1.2 Présenter les menaces issues de l’environnement d’Air Tahiti Nui. 1.3 Relever l’option stratégique mise en œuvre par Air Tahiti Nui et expliquer sa pertinence. Questions au choix 1.4 a Proposer des indicateurs pertinents pour évaluer les performances financière et commerciale d’Air Tahiti Nui. 1.4 b Calculer l’évolution du chiffre d’affaires et du résultat d’exploitation d’Air Tahiti Nui entre 2017 et 2018. Commenter vos résultats.	1 ^{ère} Management Thème 1 – Q 1.2 1 ^{ère} Management Thème 2 – Q 2.2 1 ^{ère} Management Thème 3 – Q 3.1 1 ^{ère} SGN Thème 3 – Q 3.2 1 ^{ère} Management Thème 2 – Q 2.4 1 ^{ère} SGN Thème 3 – Q 3.2	- Caractériser une organisation donnée - Recenser des éléments de diagnostic interne et externe - Repérer et analyser des choix stratégiques - Identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l’organisation - Questionner les indicateurs de résultats - Évaluer la performance de l’organisation - Identifier les indicateurs pertinents pour apprécier la performance de l’organisation - Effectuer des comparaisons dans le temps et l’espace pour situer la performance de l’organisation
Dossier 2 - LES EFFETS DE LA REORIENTATION STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE AIR TAHITI NUI		
Questions obligatoires 2.1 Caractériser l’approche marketing d’Air Tahiti Nui et présenter l’évolution de son offre commerciale. 2.2 Justifier, par le calcul, le montant du fonds de roulement net global (FRNG) de 2018. 2.3 Commenter puis expliquer l’évolution du FRNG et de la trésorerie. Questions au choix 2.4 a Identifier les facteurs de	Tale Management-SGN Thème 1 – Q 1.1 Tale Management-SGN Thème 1 – Q 1.2 Tale Management-SGN Thème 1 – Q 1.2 Tale Management-SGN	- Présenter les caractéristiques du marché et les modalités par lesquelles l’entreprise détecte les tendances et besoins - Analyser le modèle économique d’une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur - Analyser le modèle économique d’une organisation en identifiant les indicateurs de création de valeur - Distinguer les facteurs de motivation

motivation mobilisés mis en œuvre dans l'organisation et présenter leurs effets sur les salariés. 2.4 b Identifier et justifier les mécanismes de coordination mobilisés dans le cadre du projet de renouvellement de la flotte.	Thème 2 – Q 2.1 T^{ale} Management-SGN Thème 1 – Q 1.5	- Décrire les mécanismes de coordination mis en place
Dossier 3 - LA COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE AIR TAHITI NUI		
Questions obligatoires 3.1 Présenter les différents objectifs de la stratégie de communication pour l'entreprise et pour ses salariés. 3.2 Détailler les moyens par lesquels Air Tahiti Nui entretient sa e-réputation. Questions au choix 3.3 a Repérer les outils numériques utilisés par Air Tahiti Nui et justifier leur intérêt pour l'organisation et pour ses clients. 3.3 b Repérer les différentes modalités de communication d'Air Tahiti Nui et analyser la pertinence de chacune d'entre elles. Questions au choix 3.4 a En une quinzaine de lignes, analyser les enjeux éthiques auxquels Air Tahiti Nui est confrontée.	T^{ale} Management-SGN Thème 2 – Q 2.3 T^{ale} Management-SGN Thème 2 – Q 2.2 Thème 2 – Q 2.3 1^{ère} SGN Thème 2 – Q 2.3 T^{ale} Management-SGN Thème 2 – Q2 2. Thème 2 – Q 2.3 T^{ale} Management-SGN Thème 2 – Q 2.3 T^{ale} Management-SGN Thème 3 – Q 3.1 1^{ère} Management Thème 1 – Q 1.4 1^{ère} SGN Thème 3 – Q 3.2	- Distinguer les différentes modalités de communication mobilisées par une organisation - Décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre l'organisation, ses clients ou ses usagers - Situer le rôle des acteurs et des applications du système d'information dans un processus de gestion donné - Décrire l'apport des technologies numériques aux relations entre l'organisation, ses clients ou ses usagers - Distinguer les différentes modalités de communication mobilisées - Distinguer les différentes modalités de communication mobilisées - Préciser les enjeux éthiques de l'activité d'une organisation, d'une entreprise - montrer en quoi les décisions managériales constituent des réponses aux orientations stratégiques, aux évolutions de l'environnement, aux volontés de croissance et aux évolutions extérieures - Repérer, dans une organisation, en quoi les aspirations des différents acteurs peuvent constituer des contraintes et/ou des opportunités dans la recherche de la performance

3.4 b En une quinzaine de lignes montrer que les choix en matière de responsabilité sociétale des entreprises réalisés par Air Tahiti Nui sont source de création de valeur.	1^{ère} SGN Thème 3 – Q 3.1 1^{ère} Management Thème 1 – Q 1.4	- Utiliser des indicateurs simples pour repérer la valeur produite par l'organisation - Montrer en quoi les décisions managériales constituent des réponses aux orientations stratégiques, aux évolutions de l'environnement, aux volontés de croissance et aux évolutions extérieures
--	--	---

Questions obligatoires :

1.1 Identifier les finalités d’Air Tahiti Nui.

Finalité économique : rechercher le profit pour assurer sa pérennité.

Finalités sociale et sociétale :

- Employeur engagé soucieux du bien-être des salariés ;
- Entreprise soucieuse du développement économique du territoire et de son impact sur l’environnement.

1.2 Présenter les menaces issues de l’environnement d’Air Tahiti Nui

- Variations à la hausse du prix du pétrole qui contribue à augmenter les charges variables. La répercussion sur le prix du billet est envisageable mais l’arrivée de nouveaux concurrents proposant des prix plus intéressants que ceux d’ATN accentue cette menace.
- L’offre d’hébergement réduite en Polynésie, ce qui limite le nombre de voyageurs transportés puisqu’il est difficile de trouver un hébergement car l’offre est insuffisante.
- Arrivée de deux nouveaux concurrents : French Bee une compagnie aérienne low-cost et United Airlines. Le client a donc le choix. De plus, la présence des concurrents a provoqué une baisse du prix du billet.
- Les clients qui se dirigent vers les offres les plus avantageuses, notamment en matière de prix.

1.3 Relever l’option stratégique mise en œuvre par Air Tahiti Nui et expliquer sa pertinence.

L’entreprise a opté pour une stratégie de différenciation.

En effet, elle a procédé à une montée en gamme du produit grâce aux nouvelles technologies de réservation et à sa nouvelle classe premium economy “moana” permise par le renouvellement de la flotte.

Son objectif est d’améliorer l’expérience voyage de ses clients.

Elle se différencie donc par la qualité et le confort de ses vols (purification de l’air, hublots avec luminosité réglable, basse pression, *smoother ride*, nouvelles cabines *premium...*) dans une ambiance polynésienne. Ce qui lui permet de se différencier du schéma low-cost de ses concurrents.

Remarque : Il est également pertinent d’évoquer la stratégie de spécialisation en précisant les améliorations apportées.

Questions au choix :

1.4 a Proposer des indicateurs pertinents pour évaluer les performances financière et commerciale d'Air Tahiti Nui.

Indicateurs de performance financière	Indicateurs de performance commerciale
- Chiffre d'affaires - Bénéfice - Résultat d'exploitation - Charges liées au carburant <i>Accepter tout indicateur pertinent.</i>	- Nombre de destinations proposées - Fréquence des vols - Nombre de passagers transportés - Nombre d'adhérents au programme fidélité - Taux de remplissage - Rang occupé sur le marché - Part de marché - Nombre de sièges par semaine - Nombre d'adhérents au programme fidélité d'ATN

1.4 b Calculer l'évolution du chiffre d'affaires et du résultat d'exploitation d'Air Tahiti Nui entre 2017 et 2018. Commenter vos résultats.

Évolution du CA

$$((295 - 301) / 301) * 100 = - 1,99 \%$$

Résultat d'exploitation

$$((-15 - 25) / 25) * 100 = - 160 \%$$

Le chiffre d'affaires baisse légèrement (- 2 %). Les clients ont le choix entre plusieurs compagnies et certaines ont des tarifs attractifs.

La diminution du résultat d'exploitation est plus préoccupante (- 160 %).

Elle s'explique par l'augmentation des charges liées à l'acquisition des nouveaux appareils, à la baisse du prix de billets pour contrer les nouveaux concurrents et à l'augmentation du carburant (hausse du cours du pétrole).

DOSSIER 2 – LES EFFETS DE LA REORIENTATION STRATEGIQUE DE L'ENTREPRISE AIR TAHITI NUI (30 points)

2.1 Caractériser l'approche marketing d'Air Tahiti Nui et présenter l'évolution de son offre commerciale.

Air Tahiti Nui a choisi une approche marketing réactive : il y a des passagers qui peuvent dépenser 300 euros de plus pour voyager en « premium economy », donc l'entreprise a créé cette nouvelle offre qui se situe entre la classe économique et la classe *business* pour répondre aux besoins de cette clientèle.

Elle est très attentive et réactive face au comportement d'achat de sa clientèle.

L'évolution de l'offre commerciale repose principalement sur :

- une nouvelle classe économique premium ;
- des prix compétitifs ;
- des avions confortables ;
- une expérience d'achat digitalisée et facilitée : nouvelles fonctionnalités en ligne.

2.2 Justifier, par le calcul, le montant du FRNG de 2018.

$$\begin{aligned}\text{FRNG} &= \text{Ressources stables} - \text{Emplois stables} \\ &= (206\,753 + 113\,992 + 10\,549 + 19\,613) - 332\,025 = 350\,907 - 332\,025 \\ &= 18\,882 \text{ milliers d'euros}\end{aligned}$$

2.3 Commenter puis expliquer l'évolution du FRNG et de la trésorerie.

Les investissements consentis ont contribué à une augmentation des emplois stables. Les ressources stables n'ont pas progressé autant (même si les dettes financières ont fortement progressé), ce qui entraîne la dégradation du fonds de roulement et fragilise ainsi la structure financière d'Air Tahiti Nui.

Ces inquiétudes sont à nuancer :

- Le FRNG reste largement positif.
- La trésorerie n'a que faiblement été affectée par ces investissements : sa diminution est légère (- 6,5 %) et elle reste très nettement excédentaire.

Trésorerie globalement stable.

Les nouvelles technologies aéronautiques, les mutations économiques (arrivée de la concurrence) et les préoccupations écologiques des consommateurs ont poussé Air Tahiti à renouveler entièrement sa flotte. Cette décision stratégique est risquée, car elle impacte l'entreprise à long terme, notamment sur le plan financier puisqu'elle nécessite des emprunts importants.

2.4.a Identifier les facteurs de motivation à l'œuvre dans l'organisation Air Tahiti Nui et présenter leurs effets sur les salariés.

Les facteurs de motivation sont :

- la participation du personnel au projet de modernisation de la flotte et des services complémentaires ;
- le travail collaboratif ;
- l'identité et la culture de l'entreprise ;
- le cadre chaleureux et propice à l'épanouissement personnel ;
- les évolutions de carrière ;
- la politique de formation (98 % des effectifs ont bénéficié d'au moins une formation dans l'année) ;
- les séminaires avec formateurs internes ;
- le coaching entre salariés ;
- le budget (4,6 millions Fcfp) consacré aux actions sport et santé en faveur des employés.

Leurs effets sur les salariés :

- le sentiment de fierté et d'appartenance ;
- la cohésion des équipes grâce au travail en mode projet et sentiment d'accomplissement ;
- le sentiment d'appartenance, d'adhésion à des valeurs nobles (développement du territoire, travail de qualité, satisfaction des clients, culture polynésienne...).

2.4.b Identifier et justifier les mécanismes de coordination mobilisés dans le cadre du projet de renouvellement de la flotte.

La référence à l'approche d'Henry Mintzberg est possible mais non obligatoire.

Les mécanismes de coordination mobilisés sont :

La coordination par un seul individu (supervision directe selon H. Mintzberg)

Le niveau hiérarchique supérieur fixe des objectifs : amélioration de la relation clientèle, taux de satisfaction, émissions de CO₂. Un planning est à respecter pour être prêt à proposer des vols sur les nouveaux appareils dans les temps.

La coordination des tâches entre les individus (ajustement mutuel selon H. Mintzberg)

Le travail a été produit par les équipes pendant quatre années. Le PDG évoque des équipes projet et la mobilisation de tous les personnels (pilotes, navigants, mécaniciens) pour passer d'un type d'appareils à un autre.

Les salariés s'entraident et se conseillent (coaching).

La coordination par le biais des résultats, normes, procédures ou qualifications (standardisation des résultats, normes et qualifications selon H. Mintzberg)

Les objectifs sont nombreux et variés pour mettre en œuvre la stratégie.

Les personnels doivent être qualifiés (brevet pour les pilotes, diplômes d'hôtesse et stewards) et formés.

Les procédures sont strictement normées et des rapports d'événements permettent leur évaluation.

DOSSIER 3 – LA COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE AIR TAHITI NUI (40 points)

3.1 Présenter les différents objectifs de la stratégie de communication pour l'entreprise et pour ses salariés.

Au travers de sa communication globale et intégrée, Air Tahiti Nui poursuit plusieurs objectifs.

- **Pour l'entreprise**
 - Renforcer son image de qualité et de sérieux
 - Montrer l'attention portée à la clientèle
 - Fédérer ses salariés et assurer la cohésion
 - Rester concurrentielle et donc attirer les clients
 - Augmenter ses résultats
 - Rester visible
 - Fidéliser les clients
 - Rassurer les clients en matière de sécurité (le kit hygiène distribué)
 - ...
- **Pour les salariés**
 - Bénéficier d'une culture d'entreprise porteuse de valeurs et donc fédératrice
 - Se sentir au cœur de l'entreprise
 - Bénéficier de conditions de travail motivantes et sécurisantes
 - Développer un esprit d'équipe
 - ...

Accepter tout objectif pertinent.

3.2 Détailler les moyens par lesquels Air Tahiti Nui entretient sa e-réputation.

Air Tahiti Nui est présente sur divers réseaux sociaux tels que Facebook, Instagram... Elle a aussi développé sa propre application mobile pour faciliter la réservation et le suivi des vols en temps réel par les passagers. Elle marque donc sa présence grâce au numérique via différents médias.

En matière de contenus, elle veille à sa e-réputation et son image en mettant en avant son personnel féminin pour la journée de la femme, ses normes sanitaires pour la crise du Covid et la qualité de son expérience client.

La touche polynésienne reste omniprésente (uniformes fleuris des hôtes, fleur-logo dans la photo avec le masque).

3.3.a Repérer les outils numériques utilisés par Air Tahiti Nui et justifier leur intérêt pour l'organisation et pour ses clients.

L'utilisation des outils numériques pour l'organisation Air Tahiti Nui présente des intérêts pour l'entreprise et les clients.

Air Tahiti utilise plusieurs outils numériques tels que :

- le logiciel Amadeus (système de réservation) ;
 - une solution CRM (Customer Relationship Management) nommée Hoani chez Air Tahiti Nui ;
 - l'application Air Tahiti Nui.
- Pour l'organisation, il s'agit de digitaliser la relation client et donc de mieux connaître sa clientèle.
 - Gérer et améliorer l'expérience client du premier contact au règlement
 - Connaître et anticiper les besoins des clients pour mieux répondre à leurs attentes actuelles et futures afin d'adapter leur offre
 - Collecter des informations sur les clients
 - Fidéliser les clients
 - Améliorer l'interaction avec les clients professionnels
 - Informer, rassurer la clientèle
 - Se démarquer de la concurrence.

Ces enjeux deviennent primordiaux dans le contexte de concurrence accrue de l'entreprise.

- Pour les clients, il s'agit d'être informés en temps réel et de bénéficier d'un parcours fluide, interactif et facile.
 - Préparer et réserver des voyages
 - Gérer leur compte fidélité
 - Suivre les vols
 - Personnaliser son voyage
 - Recevoir des notifications.

3.3.b Repérer les différentes modalités de communication d'Air Tahiti Nui et analyser la pertinence de chacune d'entre elles.

Les différentes modalités de la communication d'Air Tahiti Nui sont :

- la communication interne, par le biais de différents supports de communication tels que :
 - son journal interne ;
 - son portail internet ;
 - les podcast ;
 - sa newsletter hebdomadaire ;
 - les rencontres trimestrielles « *Morning coffee* » avec le Président Directeur Général.

Pertinence : motivation, fidélisation, implication des salariés par une information de qualité

- la communication externe, par le biais de différents supports de communication tels que :
 - Facebook ;
 - Instagram ;
 - l'application Air Tahiti Nui ;
 - son site internet.

Pertinence : information en temps réel, communication réactive sur l'entreprise, entretien de la relation clients...

- la communication institutionnelle, pour présenter les valeurs de l'entreprise à l'ensemble de ses parties prenantes :
 - sa nouvelle identité visuelle (nouveau logo avec la fleur de Tiaré, symbole de la Polynésie) ;
 - son site internet (ex : rubrique « notre histoire » qui promeut ses valeurs et son attachement à la culture tahitienne) ;
 - les uniformes du personnel ;
 - son rapport développement durable.

Pertinence : communication sur les événements, la personnalité de l'entreprise et sa culture, promotion de ses valeurs envers ses parties prenantes internes et externes...

- la communication commerciale, pour présenter ses actions commerciales
 - son application ;
 - son portail internet ;
 - les podcast ;
 - sa newsletter hebdomadaire ;
 - les rencontres trimestrielles « Morning coffee » avec le Président Directeur Général.

Pertinence : fidéliser les clients, attirer des prospects...

3.4.a En une quinzaine de lignes, analyser les enjeux éthiques auxquels Air Tahiti Nui est confrontée.

L'étude du dossier d'Air Tahiti Nui montre que l'entreprise est préoccupée par des questions éthiques et sociétales.

Pistes exploitables pour le candidat :

- Possibilité de rappeler quelques dispositifs pour légitimer des enjeux repérés
 - la politique RSE,
 - la réduction du coût environnemental du voyage en avion et donc de l'empreinte carbone,
 - l'achat de nouveaux avions moins consommateurs en énergie,
 - des éco-gestes dans l'entreprise,
 - l'aide financière apportée aux associations locales à vocation caritative ou environnementale,
 - célébration de la journée de la femme,
 - respect de la parité,
 - transparence des pratiques (rapports sociaux, bilan développement durable),
 - ...
- Enjeux
 - améliorer l'image, la notoriété et la réputation de l'entreprise,

- partager des valeurs,
- lutter contre les discriminations (parité hommes-femmes),
- améliorer le climat social (fidélisation, motivation, implication, qualité)
- améliorer la relation avec les parties prenantes (clients, fournisseurs, salariés, gouvernement polynésien...),
- montrer l'évolution des pratiques,
- faire preuve de transparence et de sincérité pour prouver son engagement,
- se distinguer des pratiques de la concurrence,
- inspirer confiance,
- ...

3.4.b En une quinzaine de lignes, montrer que les choix en matière de responsabilité sociétale des entreprises réalisés par Air Tahiti Nui sont source de création de valeur.

La RSE de la société repose sur 4 piliers qui se révèlent cohérents avec la stratégie de différenciation mise en œuvre par l'entreprise :

- les engagements en faveur de l'environnement et du développement du territoire bénéficient à l'image de la société,
- l'exploitation responsable (suivi des incidents, de la satisfaction) est cohérente avec la recherche d'un positionnement plus haut de gamme,
- la démarche d'employeur engagé peut favoriser l'implication et la motivation des salariés, et par rebond la qualité de la prestation de service.

Les choix RSE sont susceptibles de contribuer à l'accroissement des performances sociale, sociétale et financière :

- augmentation de la valeur ajoutée (hausse des prix de vente),
- amélioration la valeur perçue (image de marque, qualité, satisfaction),
- maîtrise des coûts (économie de carburant...),
- évolution du modèle économique avec prise de conscience de la RSE et d'actions de développement durable pour être plus attractif et se différencier des concurrents,
- valorisation des personnels (formation, actions sport et santé, parité, conditions de travail) pour accroître leurs performances,
- programmation d'événements fédérateurs,
- protection et développement du territoire polynésien : amélioration de l'image, rendre le territoire plus attractif pour les futurs voyageurs.